



instytutlotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 19

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 1(19)/2016



**Research
for future**

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2016



**SOJUSZ MAREK: ELEMENT KONSTRUKCJI
STRATEGII MARKETINGOWEJ
ORGANIZACJI NAUKOWEJ**

SOJUSZ MAREK: ELEMENT KONSTRUKCJI STRATEGII MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI NAUKOWEJ

BRAND ALLIANCE. BUILDING BLOCK FOR SCIENTIFIC ORGANISATIONS'
MARKETING STRATEGY

prof. Joern Redler

Baden-Wuerttemberg Cooperative State University, Niemcy

redler@dhbw-mosbach.de

DOI: 10.14611/minib.19.01.2016.01



Streszczenie

Niniejsza praca porusza kwestię sojuszków marek jako części strategii marketingowej organizacji naukowej. Chociaż sojusze marek stały się dość popularne w przypadku produktów konsumenckich, zdają się one być wyjątkami w kontekście marketingowym organizacji akademickich, lub naukowych. Na tym tle niniejsza praca rozwija podejście oparte na sojuszu marek biorące pod uwagę wymogi strategicznego marketingu organizacji naukowych. Punktem startowym dyskusji są sojusze marek jako podkategoria kombinacji marek. Ponadto, niniejsza praca naświetla możliwości dla organizacji naukowych powiązane podejściem sojuszu marek, a także, z bardziej ogólnej perspektywy, największe zagrożenia. Artykuł również skupia się na modelowaniu struktury efektów sojuszu marek opartego na klientach, odnosząc się do behawioralnego, opartego na nauce ujęcia marki, które definiuje markę jako psychologiczną reakcję na ekspozycję elementów marki takich jak nazwa, logo, lub symbole. W tym kontekście zostają także zbadane warunki osiągnięcia sukcesu. Dalej, istotne elementy zarządzania sojuszem marek zostają omówione, a ich zastosowanie w odniesieniu do organizacji naukowych zostaje wyjaśnione. Aspekty takie jak np. wybór i ocena marki partnerskiej, pozycjonowanie sojuszu marek, lub monitorowanie działania sojuszu marek zostają naświetlone. W odniesieniu do praktycznego zastosowania, również czynniki i wymagania dla osiągnięcia sukcesu przez sojusz marek zostają nakreślone.

Słowa kluczowe: Sojusz marek, co-branding, strategia marki, kombinacja marek, sukces marki



Summary

This paper addresses management issues of brand alliances as part of a scientific organisation's marketing strategy. Though brand alliances have become quite popular with consumer products they seem to be exceptions in the marketing context of academic or scientific organisations. Against this background, the paper develops a brand alliance approach considering requirements of strategically marketing scientific organisations. As a starting point, brand alliances are discussed as a sub-category to brand combinations. Furthermore, opportunities for scientific organisations associated with the alliance approach are elucidated as well as, from a more general perspective, major threats. In the following course, the paper focuses on modelling a framework of customer-based brand alliance effects, referring to the behavioural science-based view of brands which conceptualises brands as the psychological reaction to the exposure of brand elements like a name, logo or symbols. In that context, prerequisites for success are examined as well. Further, essential components of a brand alliance management process are discussed and its application to scientific organisations is expounded. Aspects like, e.g., choosing and evaluating a partner brand, positioning a brand alliance or monitoring brand alliance performance are illuminated. In regard to practical application also factors and requirements for organisation's brand alliance success are outlined.

Keywords: brand alliance, co-branding, brand strategy, brand combination, brand success

Kreowanie organizacji naukowej jako marki i zbijanie na tym kapitału

Perspektywa marketingowa stosuje się do organizacji naukowych tak jak do wszystkich innych. Co najmniej od „poszerzenia marketing”, różnicowanie pomiędzy marketingiem instytucji komercyjnych a marketingiem innych organizacji (*non-profit*) może być postrzegane jako przestarzałe, tak dalece jak dotyczy to podstawowej koncepcji¹. Zatem, marketing może być postrzegany w całościowy sposób jako „wymiana” (Bagozzi, 1975), a pojęcie marketingu organizacyjnego (Kotler/Levy, 1969; Kotler, 1972) okazało się tak samo nadrzędne, jak i integracyjne. Opierając się na tej perspektywie, organizacje naukowe są, w rzeczy samej, zaangażowane w *zachowanie zorientowane na rynek*, ponieważ konfigurują swoją wymianę z grupami interesariuszy. W tym zawiera się to, że organizacje naukowe rozwijają i wdrażają strategie rynkowe, czy to jako wynik tradycyjnej normatywnej strategii rozwoju, czy też powstających podejść (Mintzberg, 1978; Hutt et al. 1988; Lynch, 2015, pp. 332ff.). Robiąc to, dokonują strategicznej alokacji zasobów (Noda/Bower, 1996; Bower, 1986; Kotler/Fox, 1985; Gilligan/Wilson, 2013) w celu zapewnienia sobie sukcesu na rynku.

W odniesieniu do *naukowych, edukacyjnych i badawczych instytucji* pewne konkretne cechy zostały omówione (np. Kotler/Fox, 1985; Finhold, 2003; Hoyle, 1982; Sojkin, 2015; Courtney et al., 1998; Musselin, 2006) z których najważniejsze wymienione są poniżej:

- wąskie, ale zróżnicowane portfolio produktów,
- głównie usługi jako produkty/oferty, co się wiąże z dużą złożonością i trudnością uchwycenia tworzenia wartości,
- głównie orientacja *non-profit*,
- złożona grupa interesariuszy,
- wysoka zależność od ustroju prawnego i publicznych finansów,
- głównie międzynarodowe rynki docelowe,
- demokratyczne i polityczne procesy kształtują duże obszary wewnętrznej koordynacji, w związku z tym duży wpływ mikropolityki,
- funkcjonalnie luźne połączenie działań,
- niejasne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zadaniami i rezultatami,

- często marketing i sprzedaż nie są postrzegane ani jako główna część łańcucha wartości, ani jako centralna kompetencja,
- reputacja postrzegana jako klucz do konkurencyjności na rynku.

Marki

Marki postrzegane jako znaczące *niematerialne zasoby* odgrywają znaczącą rolę w nowoczesnym marketingu strategicznym i naturalnie są nawet standardowym narzędziem dla organizacji naukowych tak jak dla wszelkich innych organizacji komercyjnych. Przypadek uniwersytetów zaangażowanych w kwestie brandingu mogą posłużyć do zilustrowania sytuacji (np. Judson et al., 2006; Jevons, 2006; Baker et al., 2005; Chapleo, 2004; Chapleo, 2007). Zatem, nie jest niespodzianką, że obecnie gdy rozumienie siły koncepcji marki i jej strategiczne implikacje rozprzestrzeniły się do sfery marketingowców organizacji naukowych, kwestie budowania i zarządzania wartością marki dla instytucji akademickich i naukowych zyskały znaczną wagę (np. Davidzuk, 2012; Sojkin, 2015; Pluta-Olearnik, 2012; Sung/Yang, 2008; Chapleo, 2011; Mathew et al., 2012; Bunzel, 2007).

Marki dodają dalsze wymiary do wymienionych ofert takich jak produkty, lub usługi (Keller et al., 2012, s. 5) i w ten sposób różnicują je w racjonalny, lub symboliczny, niematerialny sposób. Prawdziwym powodem dla którego markę można odróżnić od niemarkowej oferty, lub od innej marki, bierze się z całości postrzegania, obrazu i odczuć jakie mają osoby w odniesieniu do nazwy marki. Te mentalne aspekty marek sprawiają, że są one wartościowym środkiem wywierania wpływu dla każdego menedżera marketingu.

Organizacja jako marka

W zależności od właściciela, lub od powiązanych grup interesariuszy, marki przyjmują wielorakie *formy*, np. marki produktów, marki usług, marki detaliczne, lub marki firmowe. Na przykład, marki produktowe skupiają się głównie na klientach, podczas gdy marki firmowe kierują się ku wszystkim grupom interesariuszy które ma firma. Dlatego marki firmowe stają

przed wyzwaniem powstającym z interakcji pomiędzy interesariuszami, pracownikami, zarządem, społeczeństwem i klientami. (Kernstock, et al. 2014, s. 14). *Marki organizacji* wykazują pewne podobieństwa do marek firmowych. *Marki organizacji* odnoszą się do całości organizacji jako marki. Branding organizacyjny ma za cel tworzenie niematerialnych zasobów w mentalnej sferze wszystkich interesariuszy organizacji, które sprawiają, że percepcja organizacji jest pożądana i unikalna. To wiąże się z trzema aspektami, które można wspomnieć: Po pierwsze, marki organizacji działają w obszarze napięcia pomiędzy interesami całkiem różnych interesariuszy. Po drugie, marki organizacji dążą do różnicowania organizacji w celu zbudowania unikalnej firmowej reputacji. To wymaga spójnego podejścia w wszystkim co robi organizacja. Po trzecie, organizacja może używać marki organizacyjnej, marki produktowej, lub obydwu. W tym drugim przypadku, role przydzielone markom muszą być jasno zdefiniowane.

Kreowanie i używanie marek organizacji jako środka marketingu jest atrakcyjne z punktu widzenia organizacji z kilku powodów: silne marki mają tendencję do izolowania organizacji od konkurencji, pozwalają na uzyskiwanie wyższych marż i odpowiednio wyższego popytu, pozwalają tworzyć lojalnych klientów i pozwalają na łatwe wprowadzanie nowych ofert rynkowych pod ugruntowaną marką (przekrojowe spojrzenie można znaleźć w: Keller et al., 2012, s. 6 i dalsze.; Redler, 2003, s. 23 i dalsze.). Ogólnie rzecz biorąc, marki reprezentują zarówno finansową jak i strategiczną wartość dla organizacji. Oczywiście zalety emanujące z silnych marek wyjaśnia koncepcja *wartości marki opartej na kliencie* jak ujmuje ją Keller (1993). Kierując się jego perspektywą, równość marki klienta oznacza wywoływanie różnych reakcji na styczność z markowym produktem, w porównaniu do reakcji na niemarkowy produkt np. usługę, gdzie te reakcje są regulowane przez wiedzę o marce, którą klienci, lub grupy docelowe mają ugruntowaną w pamięci. W innym ujęciu równość ma miejsce, gdy grupa docelowa jest zaznajomiona z marką, a także ma w pamięci silne, pozytywne i unikalne skojarzenia z marką (Keller, 1993, s. 2).

Zatem, we współczesnym marketingu marki nie są już postrzegane jako dobrze dystrybuowany produkt, lub usługa publicznie odróżniana od innych produktów i usług przez swoją nazwę, lub logo (podejście cechowe), ale są postrzegane jako kategorie mentalne, jako tworzona wiedza o markach w umysłach grupy docelowej (podejście efektowe). Wiedza o produk-

tach składa się z dwóch konstruktów, świadomości marki i wizerunku marki (Keller, 1993, Redler, 2014, s. 14 i dalsze). *Świadomość* określa stopień w jakim osoba jest zaznajomiona z obiektem i może go pamiętać. Pamiętanie marki i rozpoznawanie marki są dwoma sposobami na mierzenie świadomości. Wizerunek marki jest definiowany jako suma skojarzeń z marką które osoba ma w pamięci w odniesieniu do pewnych bodźców, np. nazwy marki.

► *Pośredni wniosek: Organizacje mogą być postrzegane jako marki. Przyjmując to spojrzenie, marki organizacji są kategoriami mentalnymi. Wartość marki organizacji jest tworzona przez ugruntowanie świadomości nazwy organizacji i połączenie jej z unikalnymi, pozytywnymi i istotnymi skojarzeniami. Jednakże marki organizacji działają w napięciu między różnymi interesariuszami.*

Wzrost marki i sojusz marek

Wartość marki klienta zostaje ustanowiona jako niezbędna świadomość marki, a zestaw specyficznych skojarzeń zostaje ugruntowany w pamięci grupy docelowej, zawierają się w tym unikalne, pozytywne i silne skojarzenia. Wartość marki w nowoczesnym marketingu behawioralnym oznacza kreowanie specyficznej wiedzy o marce, która wpływa na percepcję, rozumowanie, emocjonalną ocenę i zachowanie grup docelowych (Redler, 2014, s. 17, 93). Jest to spojrzenie różne od perspektywy finansowej, lub prawnej — jednak daje marketingowcom dużą moc diagnostyczną i interwencyjną w ich pracy. Według interpretacji psychologicznej, to ujęcie można uszczegółowić za pomocą teorii schematu i przetwarzania schematycznego (np. Anderson, 2009; Mandler, 2014; Wänke et al., 2001).

Ugruntowana wartość marki jest solidną podstawą dla wzrostu organizacyjnego. Z perspektywy finansowej, organizacja najpierw inwestuje w budowę wartości marki. Później inwestycje się zwracają zapewniając organizacji wyżej wspomniane korzyści np. zaufanie interesariuszy. Zwłaszcza zwiększone możliwości wzrostu reprezentują znaczący aspekt w tym względzie.

Rysunek 1. Matryca wzrostu marki

	Wewnętrzny wzrost	Zewnętrzny wzrost
Z istniejącymi markami	<ul style="list-style-type: none"> • Penetracja rynku • Przedłużenie linii • Rozszerzenie marki • Podniesienie rangi marki, zwłaszcza osiągnięcie wyższego poziomu cenowego 	<ul style="list-style-type: none"> • Sojusz marek
Z nowymi markami	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie nowych marek 	<ul style="list-style-type: none"> • Przejmowanie organizacji posiadających ugruntowane marki • Przejmowanie marek

Źródło: Redler, 2014, s. 42.

Po ugruntowaniu silnych marek organizacja może pracować nad podniesieniem wewnętrznie i/lub zewnętrznie sprzedaży oraz udziału w rynku (zobacz rys. 1). *Wzrost zewnętrzny* oznacza te tryby organizacyjnego wzrostu, które zawierają w sobie zasoby innych organizacji. W związku z tym, zewnętrzne zdolności kreowania wartości zostają zintegrowane z ich własnym łańcuchem wartości. Jednakże, wewnętrzny (organiczny, endogenny) wzrost reprezentuje wzmocnienie własnych zasobów np. marek. *Wewnętrznie*, wzrost oparty na marce można, w skrócie, osiągnąć poprzez penetrację rynku, przedłużenie linii (wprowadzanie nowych ofert w tej samej kategorii pod istniejącą nazwą marki), poszerzenie marki (rozciąganie marki za pomocą nowej oferty w nowej kategorii), lub podnoszenie rangi marki (systematyczne ulepszanie istniejącej oferty w celu narzucenia wyższych średnich cen na rynku). Z drugiej strony, zewnętrzny wzrost z istniejącymi markami można osiągnąć poprzez sojusze marek.

Sojusz marek jest łącznym użyciem dwóch marek dla nowej oferty rynkowej, gdzie jedna marka nie jest częścią własnego portfolio marek, w długiej perspektywie (Redler, 2003, s. 14; Redler, 2014, s. 27). Często, termin co-branding jest używany jako synonim sojuszu marek (np. Washburn et al., 2000; Leuthesser et al., 2005; Shocker, 1995). Strategia sojuszu marek stał się dość popularny w przypadku produktów konsumenckich (przykłady można znaleźć np. w: Keller et al., 2012, s. 343 lub Boad, 1999a). Co zaskakujące, rzadko można je znaleźć w kontekście organizacji akademickich, lub naukowych².

► *Pośredni wniosek: Marki są twórcami wartości dla organizacji a większość marketingowców organizacyjnych — w związku z tym, że angażują się w działalność brandingową — dobrze zdaje sobie sprawę z tego faktu. Jednym istotnym środkiem dla wzmocnienia, lub zbijania kapitału na ugruntowanej wartości marki jest zastosowanie sojuszu marek.*

Rola sojuszków marek jako części strategii marketingowej instytucji naukowych jest badana bardziej szczegółowo w dalszej części artykułu.

Podstawowe rozważania dotyczące sojuszków marek

Typologia kombinacji marek

Często i szczególnie na rynkach konsumenckich, więcej niż jedna ugruntowana marka jest używana do oznaczenia oferty rynkowej. Przykłady: Zarówno marki Walt Disney jak i Visa można znaleźć na karcie kredytowej, Milka i Daim razem oferują czekoladowe słodycze, kurtki przeciwwietrowe są oferowane z logami Jack Wolfskin i GoreTex. To równoczesne zastosowanie co najmniej dwóch ugruntowanych marek zostało zdefiniowane jako *kombinacja marek* (Redler, 2003, s. 10 i dalsze).

Istnieje wiele typów kombinacji marek. W celu ustrukturyzowania tego zjawiska za pomocą kategorii, zaproponowano taksonomię kombinacji marek. (zobacz rys. 2) która rozróżnia i nazywa rodzaje kombinacji marek w oparciu o istotne cechy. Zastosowano tutaj sześć różnicujących czynników (prawa własności marek, poziom tworzenia wartości, liczba i związek zaangażowanych marek, planowany czas trwania i kategoria oferty rynkowej)

jako kryteria. Dla każdego kryterium można wyróżnić co najmniej dwie formy, jak pokazano na rys. 2. Uzyskane oznaczenia mogą służyć jako wysoce selektywne terminy do klasyfikacji pewnych innych dobrze znanych strategii zarządzania marką, czy też taktyk. Na przykład, *branding składników* (np. Vaidyanathan/Aggarwal, 2000) może być opisana jako forma długoterminowych zewnętrznych kombinacji używających marek z różnych poziomów tworzenia wartości (w której rozwiązanie jednej marki służy jako składnik oferty rynkowej w ramach kombinacji marek). *Architektura marki* opisuje całokształt marek firmy i objaśnia ich role oraz powiązania (np. Aaker/Joachimsthaler, 2000). Przy zastosowaniu do powyższej taksonomii, architektura marki integruje wachlarz długoterminowych kombinacji marek, z których większość ma naturę hierarchiczną. *Współpromocje* (np. Simonin/Ruth, 1995; Young/Greyser, 1983), w oparciu o słownictwo typologii zajmują się krótkoterminowymi kombinacjami marek dla celów promocyjnych.

Rysunek 2. Taksonomia kombinacji marek

Taksonomia kombinacji marek

prawa własności	wewnętrzne kombinacje marek	zewnętrzne kombinacje marek
poziom tworzenia wartości	ten sam poziom tworzenia	inny poziom tworzenia wartości
liczba zaangażowanych marek	proste kombinacje marek	złożone kombinacje marek
	kombinacje marek zorganizowanych tak samo	hierarchiczne kombinacje marek
planowany czas trwania	krótkoterminowe kombinacje marek	długoterminowe kombinacje marek
kategoria oferty sojuszu marki	kombinacje marek przedłużających linie	kombinacje marek rozszerzających markę

Źródło: zaadaptowana z Redler, 2003.

W ten sam sposób *sojusze marek* mogą być badane jako grupa podrzędna wobec kombinacji marek. Mogą być one postrzegane jako szczególny

rodzaj kombinacji marek (Redler, 2003), w związku z tym, że reprezentują zewnętrzny, długoterminowe, proste, lub złożone kombinacje marek głównie poszerzających markę, na tym samym poziomie tworzenia wartości.

► *Pośredni wniosek: Można przedstawić różne formy kombinacji marek. Sojusze marek są jedną konkretną formą kombinacji marek.*

Zaprezentowana taksonomia i zwarte terminy pomogą usprawnić komunikację dotyczącą tego zjawiska i pchnąć do przodu systematyczne badania w tym obszarze.

Sojusze marek i powiązane wyzwania

Sojusze marek właśnie zostały sklasyfikowane jako zewnętrzne, długoterminowe, proste, lub złożone kombinacje marek, głównie poszerzających marki, na tym samym poziomie tworzenia wartości. Jak ujmuje to Redler (2014, s. 27), firma angażuje się w sojusz marek, jeżeli poniższe aspekty są prawdziwe:

- co najmniej dwie nazwy marek zostają użyte
- niezależna oferta rynkowa
- z długoterminową perspektywą
- spośród których jedna z wspólnie używanych marek nie należy do portfolio marek własnych.

Z punktu widzenia ekonomii, organizacje zaangażują się we wdrażanie sojuszu marek jeżeli spodziewają się lepszych wyników rynkowych w porównaniu do użycia jedynie jednej własnej marki do nowego produktu. W rzeczy samej, kilka zalet sojuszy marek zostało omówionych: (wycinek):

- bardziej przychylna ocean i zwiększona akceptacja wdrożonej oferty rynkowej (Park et al., 1996; Keller, 2003, s. 361),
- zmniejszone ryzyko porażki (Kapferer, 1997; Keller, 2003, s. 361),
- zredukowanie kosztów budowania marki (Boad 1999a, s. 25 i dalsze),
- wzmocnienie pozycjonowania własnej marki (Redler 2003, s. 25 i dalsze).
- Dostęp do nowych klientów, lub regionalnych rynków (Keller 2003, s. 361; Voss/Tansuhaj, 1999, s. 39)
- Powiększony produkt (Boad 1999a, s. 25).

Liczne przykłady takich sojuszy można zidentyfikować w kontekście dóbr konsumpcyjnych: Philips i Nivea oferują system golenia dla mężczyzn, wydatnie używając obydwu marek. Luksusowy smartfon jest oferowany przez Pradę i LG. Visa wraz z czołowym europejskim stowarzyszeniem kierowców ADAC oferują kartę kredytową, kolekcja modowa Tom Tailor by Brigitte została wprowadzona na rynek w 2012. Chociaż idea sojuszu marek jako część strategii marketingowej jest popularna wśród instytucji komercyjnych, wydaje się, że jest ona zanedbywana przez organizacje naukowe.

Psychologiczne przetwarzanie sojuszków marek

Dla organizacji używanie sojuszków marek otwiera możliwości użycia ugruntowanej wartości marki do wprowadzania nowych ofert. W porównaniu do „normalnego” rozszerzenia marki, szczególną cechą sojuszków marek jest to, że z perspektywy jednej firmy, firma może zbić kapitał na marce, która nie jest częścią jej portfolio. W tym względzie można sięgnąć do *zewnętrznej* wartości marki. W przypadku precyzyjnego zastosowania osiągnięcie celów menedżerskich powinno być wspierane przez tworzenie sojuszu marek, co w efekcie powinno pomóc osiągnąć ogólne cele organizacji.

By zrozumieć dźwignię sojuszu marek, ważne jest zauważyć, że efekty marketing a zatem i gospodarcze efekty sojuszków market wynikają z psychologicznych efektów marek³ i sojuszków marek. Z tego względu *procesy mentalnej oceny* trzeba wziąć pod uwagę jako szczególnie istotną kwestię w tym kontekście. Są one ogólnie postrzegane jako klucz do wyjaśnienia ludzkiego zachowania (kognitywne ujęcie psychologiczne zostało przedstawione przez: Fiedler, 1996) i wyboru. Ewaluacja to zasadnicze procesy zachodzące automatycznie, gdy osoba spotyka się z pewnym bodźcem np. sojuszem marek. W dużym stopniu są one nawet częścią ludzkiego postrzegania (więcej na ten temat: Parkinson, 2012) a jeżeli chodzi o teorię kategoryzacji, lub mentalnej heurystyki, w zasadzie muszą być uznane za nierozłączną część percepcji i procesów mentalnych (więcej na ten temat: Pendry, 2012). W zgodzie z tym kognitywnym podejściem psychologicznym, spontaniczne, świadome, lub nieświadome oceny jasko podstawowe wzorce mentalne definiują ludzkie, wewnętrzne przetwarzanie informacji i zatem zachowanie. Tak samo, w konfrontacji z sojuszem marek (tak jak w przypad-

ku każdej oferty rynkowej) członek grupy docelowej automatycznie utworzy psychologiczne ewaluacje na wiele sposobów. Te ewaluacje następnie ukształtują zachowanie grupy docelowej. Z tego względu na rys. 3 ewaluacje psychologiczne są naszkicowane jako punkt startowy dla menadżerskich efektów sojuszy marek.

Poza tymi bezpośrednimi efektami behawioralnymi mentalne ewaluacje wpływają także na ocenę sojuszu marek i każdej z wcielonych marek, w związku z tym, że ich wizerunki zostają uformowane, lub zmodyfikowane. Zatem, za pomocą *efektów interakcji wizerunków* marek (Simonin/Ruth, 1998; Redler, 2003; Baumgart, 2004) wizerunek własnej marki może być także aktywnie modyfikowany, co w efekcie wpływa na współczesne, lub przyszłe decyzje zakupowe grup docelowych.

W sumie, można wyciągnąć wnioski, że mentalne ewaluacje sojuszy marek będą wpływać na zachowanie grupy docelowej a mentalne ewaluacje sojuszy marek mogą wywierać znaczący wpływ na modyfikację wizerunków również zaangażowanych marek. Ujęte razem, efekty sojuszu marek mają wpływ na osiągnięcie celów menadżerskich. Rys. 3 podsumowuje to tło⁴.

Rysunek 3. Ewaluacje psychologiczne jako podstawa zachowań grupy docelowej



By wyjaśnić formowanie ewaluacji, w przypadku gdy, jak w sojuszu marek, więcej niż jedna marka wchodzi w grę, podejście zakotwiczenia i dostosowania zostało zaproponowane przez Redlera (2003, s. 198 i dalsze). Zgodnie z tym podejściem, wewnętrzna ocena sojuszu marek jest pokrywana przez poniższe kroki:

1. Wstępna ewaluacja zostaje uformowana w oparciu o jedną z zaangażowanych marek (dla jednego konkretnego wymiaru, np. „jakość obsługi”). Marka na której opiera się pierwsza ewaluacja nazywa się *kotwicową* marką. To która marka będzie służyć jako kotwica zależy od czynników takich jak jej świadomość, siła wizerunku i jej dominacja w projekcie opakowania sojuszu marek.
2. Zaczynając na wartości ewaluacyjnej marki kotwicowej, wartość ewaluacji zostanie dopasowana w kierunku wartości ewaluacji drugiej marki aż do momentu osiągnięcia wiarygodnej wartości. Proces *dopasowania* zostaje zatrzymany.
3. Jako wartość ogólnej oceny w jednym wymiarze („jakość obsługi”, jak wyżej) sojuszu marek, uzyskuje się wartość, którą można opisać jako średnią ważoną wartości ewaluacji dwóch istotnych marek.

► *Pośredni wniosek: Procesy ewaluacji odgrywają kluczową rolę w analizie części psychologicznej efektów sojuszu marek. Formowanie ewaluacji sojuszu marek może być wyjaśnione za pomocą podejścia kotwiczenia i dopasowywania.*

Niektóre problem sojuszu marek z perspektywy marketingu

Sojusze marek są potężnym narzędziem do wpływania na percepcję, ewaluację i wybór nowych ofert rynkowych. Ponadto, w związku z informacją zwrotną oraz efektami interakcji zaangażowanych marek, pozwalają na wyostrenie, lub ponowne dopasowanie wizerunków wcielonych marek. Jednakże nie można pominąć możliwych *przeszkód i pułapek*. W literaturze omawiane są pewne zestawy problemów (np. Board, 1999b; Keller, 1993, s. 361; Washburn et al., 2000), a przedstawione zostały w skrócie poniżej:

- Zazwyczaj, sojusze marek prowadzą do zwiększenia koordynacji zasobów, co implikuje wzrost kosztu transakcyjnego. Jest to czynnik inwestycyjny do wzięcia pod uwagę przez menadżera.
- Powstaje znaczny problem, jeżeli oczekiwane poparcie dla nowej oferty rynkowej się nie zmaterializuje — innymi słowy, jeżeli efekt dźwigni się nie pojawia. W tym przypadku inwestycja w partnerstwo i współpracę, w rozwój i wprowadzenie nowej oferty oraz w intensywną komunikację

sojuszu marek nie przynosi zwrotu. Koszty sojusznika stają się odpowiednio straconymi kosztami.

- Kolejnym ryzykiem związanym z sojuszem marek jest efekt negatywnego wpływu na wizerunek własnej marki. Równie niekorzystnym rezultatem byłoby osłabienie wizerunku własnej marki.
- Tak jak w przypadku wszystkich innych kontraktów, zerwanie, lub wycofanie się z sojuszu marek powinno być wpisane w scenariusze postępowania kryzysowego, tak żeby można było zapobiec szkodom dla własnej marki.
- W końcu, sojusze marek potrzebują szczególnego, długoterminowego skupienia. Krótkowzroczne, taktyczne względy nie mogą być główną motywacją do zaangażowania w sojusz marek.

▶ *Pośredni wniosek: Chociaż sojusze marek niosą ze sobą obiecujące możliwości dla strategii marketingowej organizacji naukowej, nie można zlekceważyć potencjalnych pułapek. Własna marka może zostać rozmyta, lub uszkodzona, mogą mieć miejsce znaczne koszty transakcyjne, a także nieprzewidziane zmiany w strategii partnerskiej marki mogą doprowadzić do problemów.*

Podjęcie sojuszu marek dla organizacji naukowych

Struktura efektów sojuszu marek opartego na kliencie dla organizacji naukowych

W oparciu o powyżej opisane idee, w poniższej sekcji zaprezentowana zostanie struktura nakreślająca to jak sojusze marek mogą wpływać na marketingowe rezultaty organizacji naukowej. Ta struktura została zaprojektowana z perspektywy jednej organizacji i pomaga badaczom, oraz marketingowcom wyjaśniać wewnętrzne mechanizmy i ważne dźwignie.

Elementy IV

Struktura jest zorganizowana na bazie pięciu głównych elementów (zobacz rys. 4). *Wewnętrzne specyfikacje* zawierają analizę i/lub decyzje dotyczące celów rynkowych, menedżerskich, statusu własnej marki, celów sojuszu marek i wyboru marki partnerskiej. Można te punkty postrzegać jako „listę rzeczy do zrobienia”, która trzeba zrealizować przed rozpoczęciem współpracy z sojusznikiem:

- Zwięźle przeanalizuj i zdefiniuj rynek na którym operujesz.
- Sklaryfikuj swoje ogólne cele organizacji.
- Narysuj jasny obraz statusu swojej marki. W przypadku gdy w grę wchodzi zarówno marki produktowe, jak też marka organizacji, nie pomijaj żadnej marki.
- Zdefiniuj dokładnie co chcesz osiągnąć za pomocą sojuszu marek.
- Zbadaj, zidentyfikuj i powiąż markę partnerską.

Współgra tych specyfikacji określi ofertę sojuszu marek jako część komponentu *sojuszu marek*, który zawiera własną markę, markę partnerską i ofertę sojuszu marek.

Psychologiczne wpływy na grupy docelowe odnoszą się do modyfikacji świadomości marki, ewaluacji marki i wizerunku marki, w szczególności z własną marką. Ponadto, brane są pod uwagę *rezultaty marketingu* i wewnątrzorganizacyjne efekty. Rezultaty marketingu ujawniają się głównie w formie zwiększonej akceptacji produktu, dostępu do nowych rynków i klientów, zwiększonej efektywności kosztowej, zmodyfikowanego wizerunku, lub powiększonego portfolio⁵. *Wewnątrz organizacji* trzeba wspomnieć o: aspektach uczenia się od organizacji partnerskiej marki i benchmarkingu, zwiększeniu otwartości umysłowej i dyfuzji nowych kompetencji.

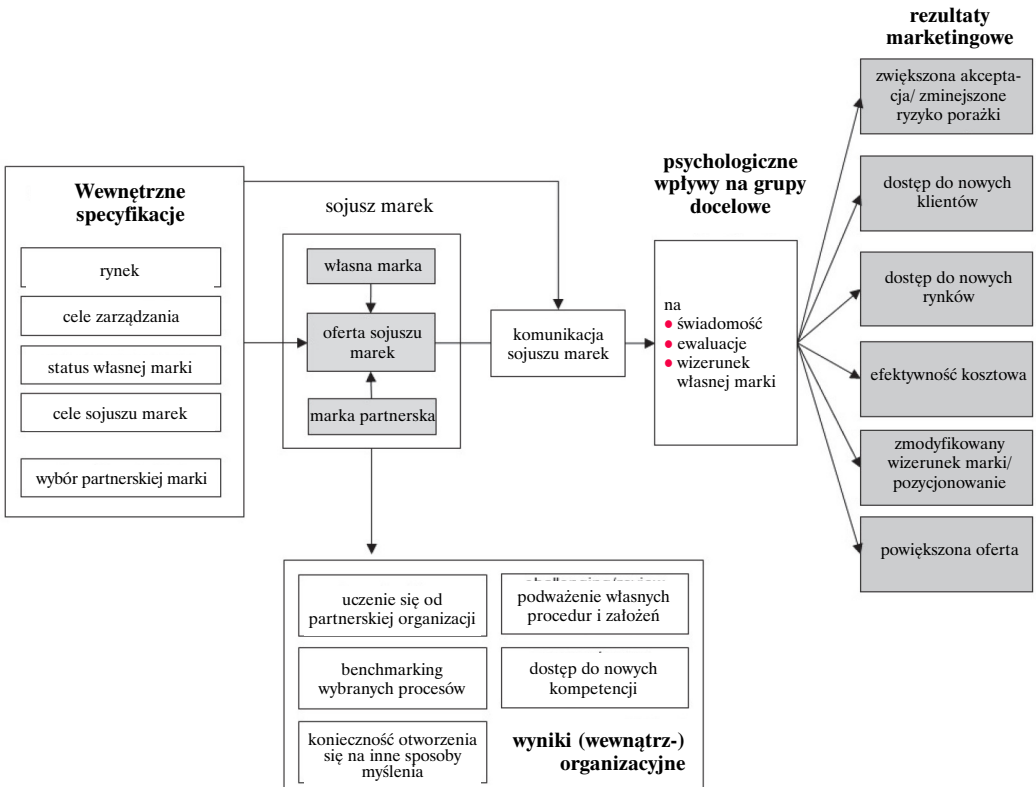
Interakcje IV

Powiązanie pomiędzy głównymi elementami ilustruje przyczynowo-skutkowe związki zaczynające się od lewej na rys. 4 z wewnętrzną charakterystyką organizacji. Łańcuch skutków można wytłumaczyć następująco: Konfiguracja wewnętrznych specyfikacji wpływa na konkretną ofertę *sojuszu marek* i tym samym tryb komunikacji sojuszu marek. Sojusz marek jako część elementu sojuszu marek polega zarówno na własnej, jak też partnerskiej marce. Dalej, modalność komunikacji (zwłaszcza konstelacja dominacji, wyrażanie prawdopodobieństwa) podlega uszeregowanym celom sojuszu marek (np. zmiana wizerunku marki, przyciągnięcie nowych grup docelowych, sygnał zaufania) i ofercie sojuszu marek. Oprócz reklamy i argumentacji sprzedaży, komunikacja dotyczy także projektu „opakowania” produktu, lub usługi. Wdrożony projekt komunikacji (np. połączenie nazw marek, proporcje używanych elementów marek) służy jako kluczowy bodziec dla

ludzkiej percepcji i prowadzi do psychologicznych wpływów na członków grup docelowych. W końcu, rezultaty marketingu, jako naszkicowany łańcuch efektów, będą w dużym stopniu zależeć od zaistniałych efektów psychologicznych. Zatem, ta struktura pokazuje efekty psychologiczne jako kluczowy element pośredniczący. Ponadto, uformowanie sojuszu marek będzie miało także *wewnątrzorganizacyjne rezultaty*.

► *Pośredni wniosek: Uzyskana struktura wyjaśnia jak sojusze marek wpływają na wyniki marketing poprzez efekty psychologiczne. Zawiera ona relacje między wewnętrznymi specyfikacjami, sojuszem marek, efektami psychologicznymi i marketingiem, jak też wewnątrzorganizacyjnymi rezultatami. W ten sposób ułatwia one skupienie się na kluczowych parametrach i głównych zależnościach pozwalając na wyciągnięcie sugestii dla zarządzania.*

Rysunek 4. Struktura mechanizmów i efektów sojuszu marek organizacji naukowych



Zarządzanie sojuszami marek organizacji naukowych

W oparciu o nakreśloną strukturę i wgląd z powyższych uwag, w poniższym fragmencie zostaną rozwinięte rekomendacje dla zarządzania sojuszami marek. Zgodnie z ugruntowanymi ujęciami, zarządzanie może być postrzegane jako proces (np. Terry, 1953; Peterson/Plowman, 1962; Tripathi/Reddy, 2008) które pozwala ustrukturyzować podejmowanie decyzji zagadnień zarządzania. W tym ujęciu zarządzanie sprowadza się do następującego szeregu czynności: zdefiniowanie problemu, opisanie istotnych alternatyw, ewaluacja alternatyw, decyzja, wprowadzenie i nadzór.

W odniesieniu do sojuszów marek, ten proces może być opisany za pomocą następujących kroków: (zobacz rys. 5):

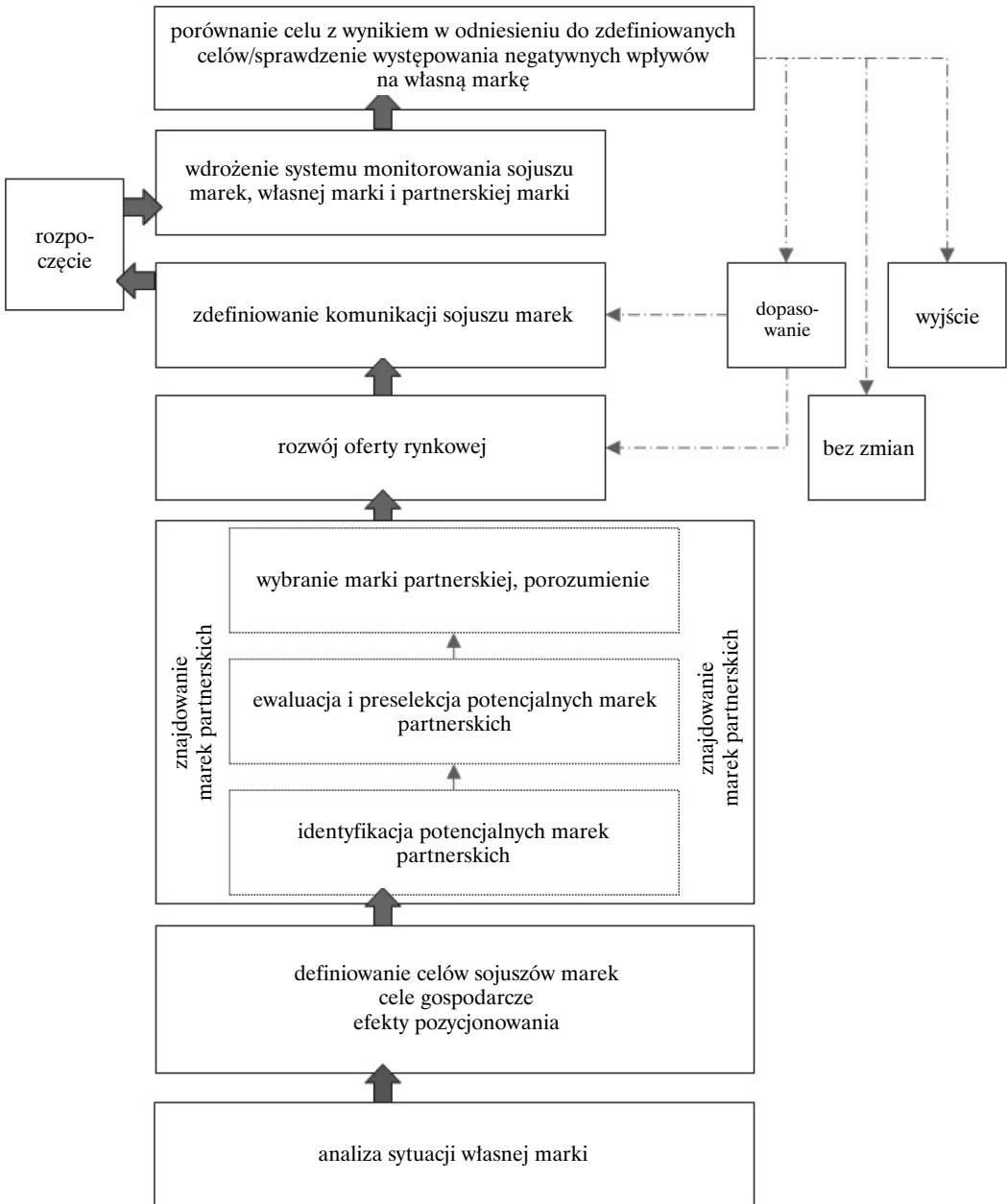
- Analiza statusu własnej marki
- Definicja celów sojuszu marek
- Identyfikacja i nawiązywanie połączenia z marką partnerską
- Projekt oferty rynkowej
- Zapoczątkowanie i podtrzymywanie sojuszu
- Kontrola sojuszu marek

Te kroki zostały w pełniejszy sposób opisane poniżej⁶:

Analiza statusu własnej marki: Uważna ocena obecnego stanu własnej marki jest potrzebna jako punkt startowy. To oznacza inwentaryzacja wszystkich posiadanych i używanych marek (zwłaszcza marki produktowe), ich docelowego pozycjonowania oraz ich związku z marką organizacji. Podanie stanu marki wiąże się także ze sprawozdaniem parametrów świadomości i wizerunku wszystkich marek w portfolio. Dodanie informacji o głównych rywalach dopełni opis stanu. W każdym wypadku, trzeba sprawdzić siłę marki, żeby zdecydować, czy jest ona dostatecznie rozwinięta, żeby wnieść wkład do sojuszu marek.

Zdefiniowanie celów sojuszu marek: W celu ustalenia priorytetów menadżer potrzebuje jasno zdefiniowanego celu. W związku z tym, cele sojuszu marek powinny być wyraźnie zdefiniowane. W związku z tym, że sojusze marek mogą, z jednej strony, celować w lewarowanie oferty rynkowej a z drugiej strony w modyfikowanie percepcji własnej marki poprzez wpływ wizerunku drugiej marki (lub kombinacji obydwu celów) w pierwszym rzę-

Rysunek 5. Kroki w zarządzaniu sojuszem marek



Źródło: zaadoptowane z Redler, 2003.

dzie należy sklaryfikować priorytety jeżeli chodzi o te klastry celów. Następnie, należy skonkretyzować cele do których się dąży. Na przykład, powinno się zdefiniować, czy celuje się w wartość dodaną, zajęcie się klientami, lub kanałami, w dostęp do dalszych kompetencji, ponowne pozycjonowanie marki (zobacz powyżej) — i tak dalej. Oczywiście, cel(e) muszą zostać dokładnie przeniesione na płaszczyznę operacyjną, żeby służyć jako podstawa kontroli. Przygotowanie się i rozpoczęcie sojuszu marek bez uprzedniego przedyskutowania tych kwestii znacząco zmniejszą szansę na odniesienie sukcesu.

Identyfikowanie i zachowywanie marki partnerskiej: Kiedy już ustalimy cele, trzeba zidentyfikować i ocenić potencjalne marki partnerskie. Na koniec trzeba się związać z marką partnerską za pomocą kontraktu. *Szukanie* partnerów może się okazać trudnym zajęciem, które wymaga badania odpowiednich marek, definiowania parametrów oceny i przeprowadzenia ewaluacji z pomocą procedury *długiej i krótkiej listy*. Co często komplikuje tą sprawę to sytuacja w której można znaleźć jedynie nieliczne odpowiednie opcje marek partnerskich.

Patrząc na *ewaluację* marek partnerskich, pewnych aspektów nie można pominąć: po pierwsze, potencjalne marki partnerskie powinny wnieść dokładnie te cechy, które są niezbędne, żeby osiągnąć ustalony cel. Jeżeli, na przykład, chcemy przyciągnąć pewną grupę docelową poprzez sojusz, wydaje się niezbędnym, żeby marka partnerska posiadała odpowiednią bazę klientów. Po drugie, trzeba zanalizować siłę partnerskiej marki, w związku z tym, że sojusznik nie odniesie sukcesu bez dostatecznego wkładu silnej marki. Po trzecie, sukces sojuszu marek będzie także zależał od odczuwanego dopasowania połączonych marek. Z tego względu trzeba zbadać czy występuje adekwatne, percepcyjne dopasowanie marek. Dodatkowo, trzeba oszacować autentyczność i dopasowanie produktu, tak samo jak i otwartość partnera na pożądany sojusz marek. Nie można także zaniedbać kwestii wpływu wizerunku potencjalnej marki partnerskiej. Oczywiście, trzeba również wziąć cały szereg kryteriów pod uwagę w trakcie ewaluacji. Zatem, wydaje się że model *punktowy* będzie najlepszą metodą dająca możliwość wzięcia pod uwagę sytuacji, w której mamy do czynienia z wieloma kryteriami. Jeżeli chodzi o radzenie sobie z celami modyfikacji wizerunku, wydedukowanie profile wymogu wizerunku może być odpowiednie. Po wyliczeniu tego, stopień w którym wymagany profil jest spełniany przez partnera

powinien zostać użyty jako miara zdolności partnera w modelu punktowym.

Dla organizacji naukowych zasadniczo trzy rodzaje partnerów wydają się odpowiednie do dalszego zbadania (o tyle na ile w grę wchodzi poziom marki organizacji):

- Inne organizacje naukowe (włącznie z organizacjami edukacyjnymi),
- Instytucje neutralne (jak Czerwony Krzyż), lub
- Przedsięwzięcia komercyjne.

To jaki typ organizacji należy wybrać zależy w dużym stopniu od efektów jakie się chce osiągnąć i od planowanej oferty rynkowej⁷.

Po identyfikacji i wyborze partnera trzeba przeprowadzić *negocjacje* i przygotować *kontrakty*. W przypadku tej kwestii trzeba wziąć pod uwagę dwa różne aspekty: trzeba *wyjaśnić* kwestię organizacyjnego przywództwa sojuszu marek. To odnosi się do pytania, która organizacja, lub marketingowiec podejmie się roli kierownika projektu. Ponadto, trzeba zawrzeć *kontraktowe porozumienia*, żeby spełnić wymogi długoterminowego zobowiązania, przejrzystości i praktyczności. Scenariusze wycofania się kontraktu też powinny zostać wzięte pod uwagę.

Projektowanie oferty rynkowej: Tworzenie sojuszu marek oznacza wprowadzenie nowej oferty rynkowej. W rezultacie, przynajmniej jedna strona w sojuszu (Ta która przewodzi w sferze organizacyjnej?) będzie potrzebowała zaangażować się w rozwój nowego produktu.

Rozpoczęcie i podtrzymywanie sojuszu: Po przetestowaniu i dopasowaniu *oferty* zostaje ona zazwyczaj wprowadzona na rynek i jest wspierana przez cały swój cykl trwania. W uzupełnieniu do głównego produktu, adekwatnie wprowadzona *komunikacja* będzie kolejną istotną kwestią do zarządzania. Sposób połączenia marek, dominacja-konstelacja elementów marki oraz konsekwentna komunikacja są głównymi dźwigniami wpływającymi na sukces. W odniesieniu do dominacji-konstelacji, kolejność nazw, proporcje logo, lub konkretnych elementów firmowego wzornictwa, tak samo jak zintegrowane strategie nazewnictwa mogą być postrzegane jako zmienne (Redler, 2014, s. 115).

Kontrola sojuszu marek: Ostatni krok w procesie zarządzania sojuszem marek odnosi się do monitoring sojuszu marek. *Przedmiotami obser-*

wacji będą własna marka, partnerska marka i sojusz marek. Za istotne *miary* należy uznać co najmniej ekonomiczny efekt, świadomość i status wizerunku — dalsze miary będą zależeć od celów określonych przez sojusznika. W zależności od zaplanowanych celów, wyniki oferty rynkowej i/lub zmiany wizerunku marki również są istotnymi kwestiami, które należy objąć monitoringiem. W związku z tym, że większość rezultatów będzie widoczna tylko z perspektywy podłużnej, wydaje się niezbędnym zastosowanie solidnego system śledzenie pozwalającego na realistyczne porównanie zdefiniowanych celów z bieżącymi rezultatami.

▶ Wniosek pośredni: Postrzegane jako proces zarządzania, ustanowienie sojuszu marek składa się z kilku kroków: od analizy marki i identyfikacji partnera do monitorowania rezultatów poprzez kilka informacji zwrotnych między etapami. Rozpoznanie tej procedury pomoże zarządcom sojuszu ustrukturyzować podejmowanie decyzji i plany działań. Ponadto, procedura ta kładzie nacisk na to, żeby nie pominąć żadnego etapu analizy i badań.

Kurs DHBW-GGS MBM jako przykład sojuszu marek organizacji naukowych

Przypadek studiów magisterskich w dziedzinie Business Management, uruchomionych wspólnie przez uniwersytet Baden-Wuerttemberg Cooperative State University oraz German Graduate School of Management and Law zostanie użyty w celu ogólnego zilustrowania zaprezentowanych koncepcji.

Od 2012 Baden-Wuerttemberg Cooperative State University w Mosbach, oraz German Graduate School of Management and Law w Heilbronn (GGS), oferują niestacjonarny kurs magisterski o nazwie „DHBW-GGS Master of Business Management — Marketing' dla profesjonalistów z licencjatem w dziedzinie zarządzania. Tą ofertę należy postrzegać jako sojusz marek w związku z tym, że *spełnione są kluczowe wymogi charakterystyki sojuszu marek*:

- Wspólna oferta robi użytek z dwóch ugruntowanych marek. Zarówno GGS jak i DHBW są dobrze znane w sferze niemieckiego szkolnictwa

wyższego. Podczas gdy DHBW jest znany ze swojego kooperatywnego podejścia łączącego seminaria na uniwersytecie z (zajmującymi tyle samo czasu) praktykami zawodowymi w firmach, GGS jest ceniony za swoją badawczą orientację i doświadczenie w szkoleniu kadry kierowniczej.

- Program jest nową, niezależną ofertą rynkową. Żaden z partnerów nie oferował takiego kursu do tamtej pory — dlatego uruchomienie tego programu było równoważne z uruchomieniem nowej oferty rynkowej.
- Obydwie organizacje partnerskie celują w długoterminową współpracę, zwłaszcza, że wiadomo dobrze, że nowa oferta usługi na rynku kursów magisterskich będzie potrzebować dłuższego okresu rozruchowego a zatem, nie zdoła spełnić kryteriów ekonomicznych przed upływem kilku lat od wejścia na rynek.


Cele, wyzwania i *zalety* strategii sojuszu marek mogą być rozważone z perspektywy DHBW. Decydując się na integrację z zewnętrzną marką postawiono sobie następujące cele:

- Szybkie osiągnięcie dużego zasięgu nowego programu wewnątrz grupy docelowej, w zestawieniu z rezultatami jakie mogłyby dać porównywalne wysiłki DHBW.
- Ogólnie brać udział w działaniach marketingowych GGS w celu poprawienia świadomości marki w przylegających grupach docelowych.
- Wzbogacanie wizerunku marki DHBW ze skojarzeniami odnoszącymi się do doskonałości w edukacji kierowniczej.

W porównaniu do konwencjonalnego zakresu marki (innymi słowy: oferowania kursu samego w sobie) DHBW miał okazję skorzystać z kilku zalet. Po pierwsze, użycie sojuszu marek wsparło akceptację programu na konkurencyjnym rynku i przyciągnęło ponadprzeciętną liczbę potencjalnych klientów. Dostęp do istotnych aplikantów został ułatwiony. Co trzeba również wspomnieć, to dość szybki wzrost świadomości nowego programu wśród grup docelowych niezaznajomionych jeszcze z DHBW. Poza tymi efektami w odniesieniu do wprowadzonej oferty, z drugiej strony sojusz wpłynął na markę DHBW. Regularna integracja marki DHBW w kampaniach marketingowych GGS (co było nie do uniknięcia ze względu na rodzaj współpracy i stały odnośnik do kursy który miał być promowany) zwiększy-

ła świadomość i stworzyła dodatkowe kontakty. Jeżeli chodzi o wizerunek marki, trzeba przyjąć, że sojusz marek z GGS będzie miał wpływ na markę DHBW, chociaż rezultatów nie udało się jeszcze zarejestrować. Kolejny aspekt dotyczy zasobów DHBW. W związku ze współpracą, DHBW mogło zaczerpnąć wiedzy GGS jeżeli chodzi o zaawansowane zarządzanie operacyjne formatami nauczania weekendowego.

Rysunek 6. Program MBM DHBW GGS jako przykład sojuszu marek

Kurs MBM DHBW=GGG jako przykład sojuszu marek	
<p>Opis</p> 	<p>Począwszy od 2012 uniwersytet Baden-Wuerttemberg Cooperative University w Mosbach (DHBW) i German Graduate School of Management and Law w Heilbronn (GGS) oferują razem kurs niestacjonarny pt. „DHBW-GGS Master of Business Management — Marketing” dla profesjonalistów.</p>
<p>Dowód na istnienie sojuszu marek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nowa oferta rynkowa ze strony obydwu uczelni; • długoterminowa współpraca; • obydwie marki są już ugruntowanymi markami; • obydwie marki są używane; • dla obu partnerów marka partnerska jest zewnętrzną marką;
<p>Cele dla DHBW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poszerzenie zasięgu nowej oferty; • korzystanie z siły marketingowej GGS; • korzyść ze skoncentrowanej na badaniach reputacji GGS
<p>Zalety dla DHBW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • łatwiejszy dostęp do aplikantów/tworzenie większej liczby potencjalnych klientów; • regularne włączanie nowego kursu w kampaniach marketingowych GGS; • zwiększenie świadomości w nowych grupach docelowych; • możliwość zaczerpnięcia wiedzy GGS na temat operacyjnego zarządzania weekendowymi formatami nauczania
<p>Wyzwania dla DHBW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wymagany znaczny stopień koordynacji między stronami; • zderzenie różnych kultur; długa droga do odnalezienia wewnętrznej organizacji zarządzania projektami i wyćwiczenia ról; • zagwarantowanie równego przedstawicielstwa obu stron w istotnych komitetach

Oczywistym jest, że nie udałoby się zrealizować tego sojuszu bez poradzenia sobie z pewnymi *wyzwaniami*, które będą wspomniane w skrócie. Główną przeszkodą była sytuacja taka, że każda z organizacji ma swoją szczególną kulturę i to, że te kultury nie były zbyt kompatybilne. W rezultacie, trzeba było zbadać i wydobyć na powierzchnię wartości. Następnie, trzeba było rozwinąć tryb współpracy odpowiadający heterogeniczności obu instytucji. Ponadto, ustanowienie programu magister-

skiego jako sojuszu marek nadal implikuje znaczny stopień koordynacji pomiędzy DHBW i GGS. Zarządzanie tym projektem wymagało również ukończenie krzywej uczenia w odniesieniu do wewnętrznych spraw organizacji, do zrozumienia ról i rozpatrzenia równej reprezentacji obu stron w stosownych komitetach. Rys. 6. podsumowuje główne aspekty tego przykładu

Czynniki wpływające na sukces sojuszu marek

Empiryczne wyniki badania sojuszu marek

Istnieje znaczna liczba badań (w sposób bezpośredni, lub pośredni) skupiających się na aspektach wpływających na sukces sojuszu marek⁸. Najważniejsze z tych badań są opisane skrócie poniżej.

Odczuwane dopasowanie między markami: Wyniki kilku badań podkreślają istotność różnych rodzajów odczuwanego dopasowania marki jako czynników moderujących sukces sojuszu marek. Simonin/Ruth (1998) odkryli, że ewaluację sojuszu marek zależą od stosunku do wcielonych marek. Dodatkowo, znaleziono pozytywną zależność między dopasowaniem marki i ewaluacją sojuszu marek. Badania Reldera (2003) ukazują istotność dostatecznego dopasowania marki dla docelowych wpływów ubocznych w sojuszach marek a także wskazują na efekty kontrastu w warunkach małego dopasowania marki. Rezultaty badań Levin/Levin (2000) idą w tym samym kierunku, pokazując że ewaluacje produktów sojuszów marek zależą od stopnia powiązania między dwiema połączonymi markami. Park et al. (1996) odkrył, że kombinacje marek z uzupełniającymi się cechami prowadzą do ulepszonego profile cech nowego produktu. Niedawne analizy Thompson/Strutton (2012) sugerują, że przez połączenia marek posiadających wyższe postrzegane stopnie dopasowania, można osiągnąć bardziej korzystne ewaluacje produktów. Rozróżniając między dopasowaniem funkcjonalnym i symbolicznym Ahn/Sung (2012), w niedawnym badaniu odtworzyli moderujący wpływ dopasowania marki na reakcje konsumentów na sojusze marek.

Znajomość marki: W badaniach przeprowadzonych przez Simonin/Ruth (1998) efekty ubocznego wpływu partnerskich marek były moderowane

przez znajomość marek. Badanie Washburn et al. (2000), także wykazało ten aspekt moderacji: W związku ze swoimi rezultatami, marki są skuteczne we wprowadzaniu nowego produktu, gdy współpracują z mało znaną, raczej niż znaną marką.

Wiarygodność: Badanie Rao et al. (1999) wspiera argument, że wiarygodne marki zaangażowane z sojusz marek mają większy wpływ na percepcję jakości produktu sojuszu marek. Podobnie, badanie Aghdaie et al. (2012) wykazuje, że wiarygodność marek tworzących ma pozytywny wpływ na reakcję klienta na sojusz marek. Ponadto, Redler (2003) wykazał, że wiarygodność sojuszu jest imperatywem dla nawiązania sojuszu marek i pokazał negatywny wpływ niewiarygodnych sojuszów marek na wizerunki sojuszu marek.

Siła marki: Siła marki pod względem świadomości i ugruntowanie wizerunku marki zdaje się być kluczową determinantą sukcesu sojuszu marek. W serii badań Redler (2003) oraz Esch/Redler (2005) dowiedli że kierunek ubocznego wpływu wizerunkowego jest pod wpływem stopnia świadomości marki, jak też siły wizerunku marki. Inne badania (Washburn et al. 2000) prowadzą do wniosku, że kierunki ubocznego wpływu na wizerunek w sojuszach marek są determinowane przez konstelację wysoko-, lub niskoudziałowych marek sojusznika. Ponadto, badania Rao et al. (1999), Vaidyanathan/Aggarwal (2000), Ueltschy/Laroche (2011), Chien et al. (2014) czy Fang/Mishra (2002) wspierają istotność świadomości marki jako wpływowego aspektu dla sukcesu sojuszu marek.

Porządek i hierarchia wcielonych marek: Jak wskazują badania Park et al. (1996), Redler (2003); Esch/Redler/Honal (2006) oraz Wachen-dorf/Baumgarth (2000) porządek w którym marki są zestawione i ich hierarchiczne uporządkowanie wpływają na ewaluację i wizerunkowe efekty uboczne w sojuszach marek

► *Pośredni wniosek: Czynniki wpływające na sukces sojuszy marek są przedmiotem wielu badań empirycznych. Chociaż definicja sukcesu może się różnić w zależności od badania, siła marki, dopasowanie marki, znajomość marki, wiarygodność i schemat powiązań marek można zidentyfikować jako kluczowe dźwignie do rozważenia w zarządzaniu sojuszami marek.*

Streszczenie warunków, które organizacje naukowe muszą spełnić, żeby używać sojuszków marek z sukcesem

Zestawienie wyników badań empirycznych i zaprezentowanych wyżej kwestii zarządzania daje fundament do rozwinięcia zaleceń, o których powinno się pamiętać rozważając sojusze marek jako narzędzie strategii marketingowej organizacji naukowych. Zatem, dostarczona synteza istotnych wymogów i kwestii przygotowawczych może służyć jako *wykaz działań* dla zarządzających sojuszami marek. Rys. 6 przedstawia streszczenie tej kwestii.

1. **Wiedz gdzie jesteś: Realistycznie naszkicuj swoją sytuację.** Po pierwsze, przeprowadzenie inwentaryzacji wszystkich marek w portfolio twojej organizacji (pomyśl także o marce firmy i wszystkich markach używanych do pewnych ofert) jest niezbędne. Po przeprowadzeniu tego procesu, każda marka powinna dostać punkty za jej świadomość i sytuację wizerunkową (być może muszą one zostać zmierzone z wyprzedzeniem jedynie dla tego celu) jak też za docelowe pozycjonowanie. To daje ci całościowy i realistyczny pogląd na początkową sytuację marek organizacji — wydaje się to ważne dla późniejszego podejmowania dobrych decyzji.
2. **Silna marka: Sprawdź wymaganą wartość marki.** Żeby z sukcesem nawiązać sojusz z inną marką, twoja marka musi mieć dostateczną wartość. By ocenić wartość marki organizacji z perspektywy behawioralnej, trzeba zbadać świadomość i konfigurację wizerunku: żeby wziąć pod uwagę trzeba zbadać przywołanie świadomości marki i rozpoznawanie marki. Pierwszym krokiem do wartości marki jest zarejestrowanie marki w umysłach grupy docelowej. W związku z tym, wysoki poziom świadomości jest niezbędny w przypadku silnych marek. Wizerunek marki można zmierzyć analizując struktury asocjacji wywoływanych przez markę, używając skali stosunku, lub skali osobowości marki. Silne marki mają unikalne, korzystne, emocjonalne komponenty wizerunku marki (Keller, 1993). Poza świadomością, trzeba ten aspekt zbadać żeby zdecydować, czy marka posiada dostateczną siłę.
3. **Wiedz czego chcesz: Zdefiniuj cele.** Można dokonać ewaluacji sojuszu marek, tylko jeżeli cele są wyszczególnione i jeżeli robi się to operacyjnie. Jako zarządca marki organizacji musisz ustalić, czy sojusznicza marka stawia sobie za cel zmodyfikowanie wizerunku marki twojej orga-

nizacji, uczestniczenie w kompetencjach drugiej strony, poszerzanie twojego portfolio ofert rynkowych, wchodzenie na nowe rynki, bardziej efektywne wprowadzanie nowych ofert, lub kombinacja tych wszystkich tych rzeczy. Cele sojuszu marek powinny być określone na piśmie. Jasne cele są istotnym wymogiem do tego by móc podejmować odpowiednie decyzje podczas planowania i implementacji sojuszów marek.

4. **Zaakceptuj długotrwałość projektu sojuszu marek.** Sojusze marek są z natury długoterminowe. Wymagają one systematycznego planowania i cierpliwości, zwłaszcza, że należy unikać partnerstwa drugiej klasy. Często nie da się zmierzyć wyników do których się dąży przed upływem odpowiedniego czasu. Sojusz marek nie jest krótkoterminową promocją sprzedaży.
5. **Właściwy partner: Upewnij się, że partner jest dostatecznie dopasowany.** Sukces sojuszu marek zależy od wyboru marki partnerskiej. Z tego względu zbadanie i wybranie innej marki wymaga czasu, ewaluacji wizerunku oraz warunków, a także negocjacji kontraktów. Jasny opis kryteriów wydaje się niezbędny, a stworzenie długiej i krótkiej listy wydaje się stosowne. Trzeba spojrzeć na siłę marki, dopasowanie marki i możliwą wiarygodność. Zdefiniowanie profilu wymogów i zastosowanie modelu punktowego pomaga trzymać się faktów (Reidler, 2014).
6. **Komunikacja: Zaplanuj i zarządzaj stosowną komunikacją.** Wydaje się, że kwestie zewnętrznej komunikacji sojuszu marek mają także znaczący wpływ na sukces sojuszu. W odniesieniu do brandingu i reklamy sojuszu marek, rygorystyczne sprawdzanie wiarygodności (Czy jest zrozumiała i czy nie ma dysonansu?) percepcyjna wydajność oraz istotność są potrzebne. Szczególnie ważny jest uważny przegląd dwóch aspektów: Po pierwsze, sygnały marki (jak logo, nazwa i kolory) każdej wcielonej marki muszą być postrzegalną częścią składową w wyglądzie sojusznika. Po drugie, trzeba znaleźć adekwatną (w odniesieniu do celów sojuszu marek) konstelację-dominację sygnałów marek. Te konstelacje przybierają różne charaktery: od podporządkowanego, przez koordynujący, do dominującego wpływu własnej marki w sojuszu marek.
7. **Kontrola: Ustanów system monitorowania.** Rzecz jasna, efektywność i skuteczność zaangażowania w sojusz marek wymagają monito-

ringu. W związku z tym, trzeba ustanowić obowiązki i procedury monitoringu w twojej organizacji. Kluczowym jest też sięgnięcie po odpowiednie miary. Jeżeli chodzi o miary, nie tylko wartości efektów ekonomicznych, lecz także świadomość i parametry powiązane z wizerunkiem w celu śledzenia powiązanej z marką informacji zwrotnej/wpływów ubocznych będą bardzo istotne. Jeżeli chodzi o przedmioty pomiarów, zarówno nowy sojusz marek, jak też marka własnej organizacji muszą być wzięte pod uwagę. Zbudowanie systemu śledzenia dla sojuszków marek oznacza ustanowienie podłużnego schematu badań, w ścisłym znaczeniu.

Rysunek 7. Lista punktów do sprawdzenia dla organizacji naukowych planujących sojusz marek

Lista: warunki sukcesu sojuszu marek

Sytuacja własnej marki naszkicowana realistycznie	<input type="checkbox"/>
Sprawdzona siła marki	<input type="checkbox"/>
Cele sojuszu marek jasno zdefiniowane i wprost sformułowane	<input type="checkbox"/>
Przygotowanie na długoterminowy charakter sojuszu	<input type="checkbox"/>
Zapewnione dopasowanie marek z marką partnerską	<input type="checkbox"/>
Naszkicowane podstawowe zasady komunikacji sojuszu marek	<input type="checkbox"/>
Zdefiniowany system monitoringu	<input type="checkbox"/>

► *Wniosek pośredni: Zebranie już przebadanych, kluczowych czynników determinujących sukces na liście stworzy proste, ale efektywne narzędzie dla zarządzających sojuszami marek.*

Podsumowanie i perspektywy

Niniejsza praca podjęła się badania sojuszy marek jako części strategii marketingowej organizacji naukowych. Sojusze marek, ujęte jako jedna specyficzna forma łączenia marek, pozwalają na wzrost marki poprzez istniejące, ale zewnętrzne marki. W oparciu o psychologiczne procesy ewaluacji zachodzące, gdy członkowie grupy docelowej mają do czynienia z sojuszem marek, naszkicowano możliwości użytkowania sojuszy marek przez organizacje naukowe.

Centralnym wynikiem badania było zaprezentowanie *struktury* w celu nakreślenia połączeń między sytuacją organizacyjną a marketingowymi efektami sojuszu marek. Syntezuje ona główne elementy i obrazowo ilustruje kluczowe zależności. Wewnątrz tej struktury konsekwencje dla parametrów psychologicznych służą jako kluczowe element pośredniczące między sojuszem marek a planowanymi efektami marketingowymi.

Wraz z rezultatami kilku innych badań na temat sojuszy marek ta struktura stosowana jest w celu ustrukturyzowania *procesu zarządzania*, który może prowadzić menedżerów marketingu w organizacjach naukowych w przypadku rozważania partnerstwa z inną marką. Dodatkowo, kurs DHBW-GGS MBM jest używany jako przykład ilustrujący cele, kwestie menedżerskie oraz zalety powiązanej strategii marki. Niniejsza praca kończy rozważania kompilacją istotnych warunków jakie trzeba spełnić, żeby z sukcesem zarządzać sojuszem marek. Jest ona przedstawiona również jako lista.

Ta praca jest *pierwszym wkładem* do dyskusji o strategiach sojuszu marek w kontekście organizacji naukowych. Chociaż jest to jedynie pierwszy wkład do ogromnej liczby kwestii, które potrzeba wyjaśnić, można mieć nadzieję, że zaprezentowanie idee pobudzą dyskusję i dalsze badania w tym obszarze. Najlepiej, gdyby zarówno zaprezentowana struktura, jak też omawiane cele marketingowe posłużyły jako katalizator do inspirowania dalszych badań na ten temat.

W całej pracy szczególna uwaga przywiązywana była do *możliwości zastosowania* naszkicowanych myśli. Zatem, rozważania te, zanurzone w istotnych teoretycznych oraz empirycznych ustaleniach, dążą do zapewnienia marketingowcom struktur i narzędzi oceny, chcą dostarczyć istot-

nych kryteriów do rozważenia, celują w dostarczenie wskazówek dla podejmowania decyzji marketingowych.

Należy też wspomnieć o *podjęciu wielowymiarowym* jako specjalnym elemencie tej pracy. Kwestie sojuszu marek były rozważane z punktu widzenia systemu (wcielanie sojuszy marek jako formy kombinacji marek), struktury (nakreślenie struktury przyczyn i skutków) oraz procedury (wywodzenie procesu zarządzania). Ponadto, behawioralne fundamenty umysłowego przetwarzania sojuszy marek przez grupę docelową zostały konsekwentnie zintegrowane.

W związku z tym, że ta praca nie miała z założenia być pełnym poglądem na temat, *dalsze badania* w obszarze zarządzania sojuszami marek organizacji naukowych będą niezbędne. Główną kwestią będzie zbadanie bardziej dokładnie w jaki sposób marketing organizacji naukowych różni się od marketingu na rynkach konsumenckich, lub usługowych. Rzuci to światło na kwestię, czy istniejące ustalenia badań nad sojuszami marek można użyć do generalizacji na temat powiązywania marek organizacji. Ponadto, wśród istotnych kwestii powinny się znaleźć: uwiarygodnienie zaprezentowanej struktury oraz testy postulowanych rezultatów częściowych. Co więcej, czynniki sukcesu oraz proponowane kroki zarządzania powinny zostać zestawione z doświadczeniami menedżerów za pomocą badań przypadków i analizy ilościowej. Na koniec, istotny wkład do tego tematu może wyniknąć z pracy nad monitoringiem aspektów w zarządzaniu sojuszem marek. W związku z tym, że organizacje naukowe często nie mają ugruntowanych systemów śledzenia marki, trzeba też zbadać sposoby na udoskonalenia. Oczywiście, żeby rozwinąć te kwestie potrzeba formalnego programu badań. Wiele jest do zrobienia w centrum zarządzania marką organizacji, w którym sojusze marek są tylko jedną ze strategii, co miejmy nadzieję doprowadzi do praktycznego, konceptualnego i empirycznego postępu.

Przypisy

¹ At the very latest this might hold true since the rise of a service-dominant-logic (Vargo/Lush 2004) in marketing.

² Singh et al. 2011 jest jednym z niewielu badań w tym kontekście.

³ Obecnie marki są ujmowane jako umysłowe konstrukty, które wywierają wpływ na ludzkie procesy umysłowe i w związku z tym na ludzkie zachowanie (Franzen/Bouwman, 2001; Keller, 1993, Keller, 2003). W celu psychologicznej klaryfikacji tego spojrzenia na marki, kilka podejść zostało wymienionych. Spośród nich teoria schematu jest

jednym z najpopularniejszych. Za pomocą teorii schematu można badać percepcję marki, uczenie się marki, ewaluację marki, nawet markę i regulację behawioralną.

⁴ Więcej na ten temat: Redler, 2003, lub Redler, 2014.

⁵ Powyżej znajdują się szczegółowe uzasadnienia tych rezultatów.

⁶ Dla tego celu przyjmuje się bardziej normatywną perspektywę, jak używa jej Redler, 2014.

⁷ Niezależnie od rodzaju, trzeba omówić kwestię, czy sojusz będzie się odnosił do marki produktowej, marki organizacji, czy marki firmowej.

⁸ Trzeba tu zauważyć, że definicja sukcesu i miary mogą być różne.

Bibliografia

1. Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York. The Free Press.
2. Aghdaie, S.F.A.; Dolatabadi, H.R.; Aliabadi, V.S. (2012). An Analysis of Impact of Brand Credibility and Perceived Quality on Consumers' Evaluations of Brand Alliance. *International Journal of Marketing Studies*, 4 (2), 93–102.
3. Ahn, H.; Sung, Y. (2012). A two-dimensional approach to between-partner fit in co-branding evaluations. *Journal of Brand Management*, 19 (5), 414–424.
4. Anderson, J.R. (2009). *Cognitive psychology and its implications*. London: MacMillan/Worth Publishers.
5. Bagozzi, R.P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39 (4), 32–39.
6. Baker, S.M.; Faircloth, J.B.; Simental, V. (2005). Perceptions of university-corporate partnership influences on a brand. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (2), 32–46.
7. Baumgarth, C. (2004). Evaluations of co-brands and spill-over effects: further empirical results. *Journal of Marketing Communications*, 10 (2), 115–131.
8. Boad, B. (1999a). Co-Branding Opportunities and Benefits. In: Blackett, T. (Ed.). *Co-branding: The science of alliance* (s. 22–37), Houndsmill: Palgrave Macmillan.
9. Boad, B. (1999b). The Risks and Pitfalls of Co-Branding. In: Blackett, T. (Ed.). *Co-branding: The science of alliance* (s. 38–46), Houndsmill: Palgrave Macmillan.
10. Bower, J.L. (1986). Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment. *Harvard: Harvard Business Press*.
11. Bunzel, D.L. (2007). Universities sell their brands. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (2), 152–153.
12. Chapleo, C. (2004). Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5 (1), 7–23.
13. Chapleo, C. (2007). Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (1), 23–32.
14. Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18, 411–422.
15. Chien, S.; Yu, C.; Wang, Y.; Kuo, P.L. (2014). Improving the Perceived Quality of Private Brands Using Co-Branding: The Role of Brand Equity and Store Image. *International Journal of Management and Sustainability*, 3 (9), 540–551.
16. Courtney, J.; Croasdel, D.; Paradice, D. (1998). Inquiring Organisations. *Australasian Journal of Information Systems*, 6 (1), 3–14.

17. Dawidziuk, S. (2012). *A university's brand in the contemporary world*. *Transactions of the Institute of Aviation*, 6/2012, <http://minib.pl/category/no-6-2012>.
18. Esch, F.-R.; Redler, J. (2005). Anchoringeffekte bei der Urteilsbildung gegenüber Markenallianzen: Die Bedeutung von Markenbekanntheit, Markenimage und Produktkategoriefit [Anchoring Effects in the Evaluation of Brand Alliances: Relevance of Brand Awareness, Brand Image, and Product Category Fit], *Marketing ZFP*, 27 (2), 79–94.
19. Esch, F.R.; Redler, J.; Honal, A. (2006). Beurteilung von Markenallianzen am Beispiel von Verpackungsentwürfen [Evaluation of Brand Alliances: The Example of Packaging Design], *Transfer*, 23 (2/3), 10–20.
20. Esch, F.-R.; Schmitt, B.H.; Redler, J.; Langner, T. (2006). *The Brand Anchoring Effect: A Judgment Bias Resulting From Brand Awareness and Temporary Accessibility*. Proceedings of the 5th International Conference on Research in Advertising (ICORIA), Bath, UK.
21. Fang, X.; Mishra, S. (2002). The effect of brand alliance portfolio on the perceived quality of an unknown brand. *Advances in Consumer Research*, 29 (1), 519–520.
22. Fiedler, K. (1996). Processing Social Information for Judgement and Decisions. In: Hewstone, M.; Stroebe, W.; Stephenson, G.M. (Ed.): *Introduction to Social Psychology* (pp. 135–165), Oxford: Blackwell.
23. Finholt, T.A. (2003). Collaboratories as a new form of scientific organization, *Economics of Innovation and New Technology*, 12 (1), 5–25.
24. Franzen, G.; Bouwman, M. (2001). *The Mental World of Brands*. London: NTC Publications.
25. Gilligan, C.; Wilson, R.M.S. (2013). *Strategic Marketing Management*, New York: Routledge.
26. Hoyle, E. (1982). Micropolitics of Educational Organisations, *Educational Management and Administration*, 10, 87–98.
27. Hutt, M.D.; Reingen, P.H.; Ronchetto Jr., J.R. (1988). Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *The Journal of Marketing*, 52 (1), 4–19.
28. Jevons, C. (2006). Universities: a prime example of branding going wrong. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (7), 466–467.
29. Judson, K.M.; Aurand, T.W.; Gorchels, L.; Gordon, G.L. (2008). Building a university brand from within: university administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30 (1), 54–68.
30. Kapferer, J.N. (1997). *Strategic Brand Management*, London: Kogan Page.
31. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1–22.
32. Keller, K.L. (2003). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
33. Keller, K.L.; Aperia, T.; Georgson, M. (2012). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
34. Kernstock, J.; Esch, F.-R.; Tomczak, T.; Redler, J.; Langner, T. (2014). Bedeutung des Corporate Management verstehen und Denkschulen kennen [Understanding the Importance of Corporate Brand Management and Recognizing Belonging Schools of Thought]. In: Esch, F.R.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T.; Redler, J. (red.), *Corporate Brand Management* (s. 3 — 26), Wiesbaden: Gabler.

35. Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2), 46–54.
36. Kotler, P.; Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), 10–15.
37. Kotler, P.; Fox, K.F. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
38. Leuthesser, L.; Kohli, C.; Suri, R. (2003). 2+ 2= 5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *The Journal of Brand Management*, 11 (1), 5–47.
39. Levin, I.P.; Levin, A.M. (2000). Modelling the role of brand alliances in the assimilation of product evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 9 (1), 43–52.
40. Lynch, R. (2015). *Strategic Management*. Harlow: Pearson.
41. Mathew, J.; Mullen, E.W.; Spake, D. (2012). University Branding: Understanding student's choice of an educational institution, *Journal of Brand Management*, 20, 1–12.
42. Mandler, J.M. (2014). *Stories, scripts, and scenes: Aspects of schema theory*. New York: Psychology Press.
43. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934–948.
44. Musselin, C. (2006). Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G.; Kosmützky, A.; Torca, M. (red.), *Towards a Multiversity. Universities between Global Trends and National Traditions* (s. 63–84), Bielefeld: Transcript Publishers.
45. Noda, T.; Bower, J.L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17, 159–192.
46. Park, C.W.; Jun, S.Y.; Shocker, A.D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33, 453–466.
47. Parkinson, B. (2012). *Social Perception and Attribution*. In: Hewstone, M.; Stroebe, W.; Jonas, K. (red.), *An Introduction to Social Psychology* (s. 55–90), Chichester: Blackwell.
48. Pendry, L. (2012). Social Cognition. In: Hewstone, M.; Stroebe, W.; Jonas, K. (red.), *An Introduction to Social Psychology* (s. 91–120), Chichester: Blackwell.
49. Peterson, E.; Plowman, E.G. (1962). *Business Organization and Management*, Homewood: Richard Irwin.
50. Pluta-Olearnik, M. (2012). *Implementing new marketing strategies in scientific and research institutions*. Transactions of the Institute of Aviation, 3/2012, online on: <http://minib.pl/category/no-3-2012/>
51. Rao, A.R.; Qu, L.; Ruekert, R.W. (1999). Signalling unobservable product quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 258–268.
52. Redler, J. (2003). *Management von Markenallianzen* [Managing Brand Alliances], Berlin: Logos.
53. Redler, J. (2014). *Mit Markenallianzen wachsen — starke Marken erfolgreich kapitalisieren* [Brand Alliances As Growth Enablers — Capitalising on Strong Brands]. Düsseldorf: Symposion Publishing.
54. Shocker, A.D. (1995). Positive and negative effects of brand extension and co-branding. *Advances in Consumer Research*, 22, 432–432.

55. Simonin, B.L.; Ruth, J.A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitude. *Journal of Marketing Research*, 35 (1), 20–42.
56. Singh, J.; Kalafatis, S.P.; Riley, D.; Ledden, L. (2011). *Cobranding in higher education: an investigation of student attitudes*, online: <http://eprints.kingston.ac.uk/19803/1/Singh-J-19803.pdf>
57. Sojkin, B. (2015). Determinant factors of the marketing activity of scientific and research institutions, *MINIB Marketing of Science and Research Organizations*, 15 (1), 19–32, online on: <http://minib.pl/category/no-1-2015>.
58. Sung, M.; Yang, S.U. (2008). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20 (4), 357–376.
59. Terry, G.H. (1953). *Principles of Management*. Homewood: Richard Irwin.
60. Thompson, K.; Strutton, D. (2012). Revisiting perceptual fit in co-branding applications, *Journal of Product & Brand Management*, 21 (1), 15–25.
61. Tripathi, P.C.; Reddy, P.N. (2008). *Principles of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
62. Ueltschy, L.C.; Laroche, M. (2011). Co-Branding Internationally: Everyone Wins? *Journal of Applied Business Research*, 20 (3), 91–102.
63. Vaidyanathan, R.; Aggarwal, P. (2000). Strategic Brand Alliances: Implications for Ingredient Brands for National and Private Label Brands. *Journal of Product and Brand Management*, 9 (4), 214–228.
64. Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17
65. Voss, K.E.; Tansuhaj, P (1999). A Consumer Perspective on Foreign Market Entry: Building Brand through Brand Alliances, *Journal of International Consumer Marketing*, 11 (2), 39–58.
66. Wachendorf, F.; Baumgarth, C. (2002). *Preisbereitschaften und Kaufabsichten für Co-Brands — Einflussfaktoren und Messansätze*, working paper, Marketing Chair University Siegen, Germany.
67. Wänke, M.; Bless, H.; Igou, E.R. (2001). Next to a star: Paling, shining, or both? Turning interexemplar contrast into interexemplar assimilation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (1), 14–29.
68. Washburn, J.H.; Till, B.D.; Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (7), 591–604.
69. Young, R.R.; Greyser, S.A. (1983). *Managing Cooperative Advertising: A Strategic Approach*, Lexington: Lexington Books.

prof. dr Joern Redler, Baden-Wuerttemberg Cooperative State University, Niemcy — profesor marketingu i zarządzania sprzedażą detaliczną. W tejże instytucji jest także kierownikiem programu z zakresu biznesowej administracji/marketingu. Jego główne zainteresowania to zarządzania marką, zarządzanie sklepem i organizacyjna mikropolityka. Napisał kilkadziesiąt publikacji z zakresu zarządzania marką i zarządzania komunikacją. Jest współredaktorem książki zatytułowanej 'Corporate Brand Management' i pracuje jako recenzent regionalnych konferencji EMAC. Jest członkiem Europejskiej Akademii Marketingu (związku niemieckich profesorów marketing stosowanego) oraz Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens (Grupa badawcza efektów marki).



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB